

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLEVERSON MARTINS BASSETTO

**PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA DE CONSULTORIA DE
COMÉRCIO EXTERIOR.**

CURITIBA

2016

CLEVERSON MARTINS BASSETTO

**PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA DE CONSULTORIA DE
COMÉRCIO EXTERIOR**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização em Marketing, Centro de
Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração da UFPR.

Orientadora: Simone Didonet

CURITIBA

2016

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo elaborar um plano de marketing para uma empresa de consultoria de comércio exterior chamada UHK Consultoria e Serviços. Para atingir tais objetivos foi realizada uma análise do ambiente interno, através de dados e informações obtidas internamente na empresa, e uma análise do ambiente externo, verificando informações dos concorrentes, clientes, oportunidades e ameaças deste mercado de atuação. Em seguida, estas informações foram consolidadas em uma matriz SWOT orientando a elaboração dos objetivos e estratégias de marketing. Após estas definições foi desenvolvido um plano de ação com as atividades a serem executadas, os responsáveis para cada atividade, a estimativa de custos e quando serão executadas. Além disso, foram definidas reuniões de avaliação periódicas para controlar andamento das atividades visando atingir os objetivos. Por último conclui-se que o plano de marketing terá uma função essencial para o sucesso da empresa.

Palavras-chave: Plano de marketing, estratégia, análise SWOT, consultoria, comércio exterior.

ABSTRACT

The present work aimed at elaborating the marketing plan for a foreign trade consultancy company called UHK Consultancy and Services. To achieve such objectives was carried out an analysis of the internal environment, through data and information obtained internally in the company, and an analysis of the external environment, checking competitors informations, customers, opportunities and threats in this market. Then these information were consolidated in a SWOT matrix guiding the elaboration of objectives and marketing strategies. After these settings was developed an action plan with how activities to be executed, the responsables for each atctivities, the estimated costs and when it's going to be performed. In addition, were defined periodic evaluation meetings to control the progress of activities aimed at achieving the objectives. At last it was concluded that the marketing plan may have a key role to the company's success.

Key-words: Marketing plan, strategy, SWOT analysis, consultancy, foreign trade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING.....	10
FIGURA 2 – MATRIZ SWOT.....	13
QUADRO 1 - MATRIZ SWOT.....	29
QUADRO 2 – EMPRESAS NO COMÉRCIO EXTERIOR DE MERCADORIAS POR TIPO DE OPERAÇÃO (IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO).....	30
QUADRO 3 – PLANO DE AÇÃO (CRONOGRAMA).....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	7
1.3	JUSTIFICATIVA	8
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	PLANO DE MARKETING	10
2.1.1	ETAPAS DO PLANO DE MARKETING	10
3	METODOLOGIA	16
4	PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING	17
4.1	CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA	17
4.2	ANÁLISE AMBIENTAL	21
4.2.1	AMBIENTE EXTERNO	22
4.3	ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA	27
4.4	ANÁLISE SITUACIONAL EXTERNA	28
4.5	ANÁLISE SWOT	30
4.5.1	MATRIZ SWOT	30
4.6	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	31
4.7	POSICIONAMENTO	32
4.8	OBJETIVOS E METAS DE MARKETING	32
4.9	ESTRATÉGIA DE MARKETING	33
4.10	PLANO DE AÇÃO (CRONOGRAMA)	36
4.11	AVALIAÇÃO E CONTROLE	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado de comércio exterior, não somente no Brasil, mas numa perspectiva global, demanda que as empresas neste meio tenham capacidade técnica e de inovação para atenderem suas necessidades. A WTM do Brasil/UHK é uma empresa de consultoria voltada ao comércio exterior tendo grande experiência em tecnologia da informação aplicada ao seu ramo de negócio.

A WTM do Brasil/UHK possui em seu histórico de atendimento empresas de todos os portes e de diversos segmentos direta ou indiretamente ligadas ao comércio exterior. Desta forma seus consultores desenvolveram grande expertise em projetos de alta complexidade tendo alcançado reconhecimento pelos clientes, entidades representativas, órgãos governamentais e dos próprios profissionais de mercado.

O desenvolvimento deste plano de marketing será fundamental para que a empresa direcione os seus recursos de forma coerente possibilitando a manutenção e aumento da carteira de clientes. Através deste será possível estabelecer as prioridades de investimento e atividades necessárias para alcançar seus objetivos. Além disso, conseguirá tomar decisões mais assertivas e minimizar os riscos de problemas não previstos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a proposta adequada de plano de marketing para uma empresa de consultoria de comércio exterior?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

a) Objetivo Geral

Elaborar a proposta de plano de marketing de uma empresa de consultoria de comércio exterior.

b) Objetivos Específicos

- Levantar dados e informações do cenário atual do mercado consumidor (empresas) no comércio exterior.
- Identificar as melhores práticas de mercado (análise de empresas do mercado) relativas ao plano de marketing voltado à gestão da marca.
- Efetuar a análise SWOT da empresa foco deste projeto.
- Elaborar estratégia para o mix de marketing para a nova marca considerando as variáveis internas e externas à organização.
- Definir o cronograma e orçamento para implementação do plano de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este projeto deve-se à necessidade da empresa em desenvolver um plano de marketing para a nova marca e fortalecimento da mesma no mercado de consultoria de comércio exterior.

A empresa WTM do Brasil, sediada em Itajaí-SC, possui esta marca desde 2001 já possuindo reconhecimento do mercado como uma consultoria especializada no ramo de comércio exterior. A partir do mês de abril de 2015, houve uma divisão e abertura de uma nova empresa na cidade de Curitiba chamada UHK Consultoria e Serviços em Comércio Exterior. Atualmente a empresa continua utilizando a marca WTM do Brasil devido ao histórico de realizações perante o mercado, porém tem-se o objetivo de criação e promoção da nova marca UHK Consultoria.

Sendo assim este plano de marketing terá um papel fundamental no direcionamento das atividades e recursos da empresa buscando a consolidação no mercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006) o plano de marketing deve ser separado em dois níveis de atuação. O primeiro nível, denominado plano de marketing estratégico, define os objetivos gerais e estratégias de marketing baseados na análise de oportunidades apresentadas pelo mercado. Já o segundo nível, denominado plano de marketing tático, propõe estratégias específicas de marketing, como promoção, forma de comercialização, preços, canais de vendas e serviços.

Para Ferrel e Hartline (2005) o plano de marketing é uma espécie de manual de implementação, avaliação e controle de marketing. O plano de marketing necessita de um vasto leque de informações de diversas fontes para que seja estruturado de forma completa. Além disso, deverá ser abrangente, flexível, consistente e lógico. Desta forma garantimos que o plano apresente uma solução eficiente, de fácil assimilação pelas áreas empresa e que atenda aos objetivos previamente definidos.

2.1.1 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é concebido através do desenvolvimento de etapas bem definidas, que orientam as atividades a serem executadas, para que a empresa atinja seus objetivos. Segundo Kotler e Keller (2006) o plano de marketing contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento.

Conforme o modelo proposto por Kotler e Keller (2006) as principais etapas do plano de marketing a serem cumpridas neste projeto são: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras e controle. Estas etapas serão descritas a seguir.

O resumo executivo e sumário trata da etapa inicial do plano de marketing onde temos uma abordagem geral do cenário atual da empresa e seus objetivos (KOTLER; KELLER, 2006).

A análise da situação apresenta informações do mercado abordando fatores demográficos, geográficos e comportamentais. Em seguida será feita uma análise do ambiente interno e externo à organização, bem como a realização de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas) possibilitando o desenvolvimento da estratégia de marketing. Além disso, serão elencados os principais clientes e concorrentes da empresa visando o melhor entendimento dos agentes influenciadores nas tomadas de decisão (KOTLER; KELLER, 2006).

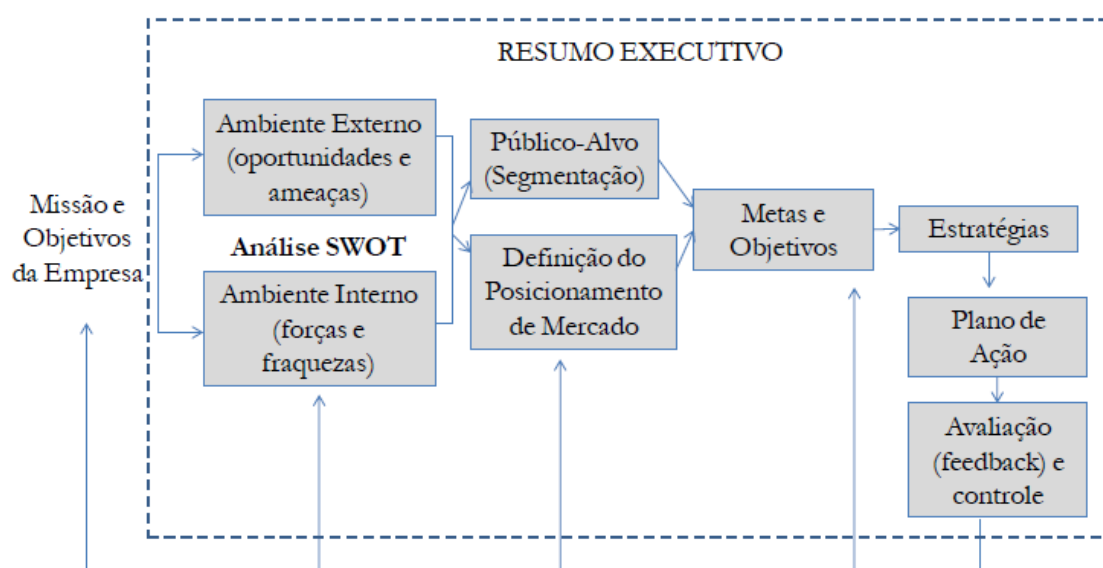
Estratégia de marketing será a etapa desenvolvida para atingir os objetivos previamente definidos. A missão e os objetivos financeiros e de marketing serão definidos assim como o mercado-alvo a ser atingido. Deve-se também definir o posicionamento da marca visando suprir as necessidades deste mercado-alvo. Então será definida a estratégia do plano de marketing, bem como a elaboração do mix de marketing abordando preço, praça (distribuição), promoção e produto (serviço). (KOTLER; KELLER, 2006).

Através das projeções financeiras serão definidos os objetivos financeiros do plano em relação às atividades a serem desenvolvidas na prática. Para isto será necessários avaliar os informações de previsões de vendas, despesas e análise do fluxo de caixa da empresa. (KOTLER; KELLER, 2006).

A última etapa, denominada controles, etapa será responsável pela implementação do plano de acordo com o cronograma definido e a retro alimentação da informação visando monitorar possíveis alterações e/ou melhorias no plano de marketing. (KOTLER; KELLER, 2006).

O plano de marketing desenvolvido neste trabalho apresentará uma estrutura baseada no formato proposto pelos autores Kotler e Keller (2012) e Gomes (2005) conforme exemplificado na figura 1.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING



FONTE: KOTLER E KELLER (2012, P.49) E GOMES (2005)

2.1.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

A análise do ambiente compreende identificar as forças que interferem diretamente, ou não, nas decisões da empresa e consequentemente no seu desempenho no mercado. Esta análise possibilita uma melhor compreensão das forças e fraquezas da empresa bem como se torna possível identificar oportunidades e ameaças no mercado.

Kotler (2000, p.37) conceitua o ambiente da seguinte forma:

O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing.

2.1.1.1.1 AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno, como o nome sugere, refere-se ao estudo dos fatores inerentes exclusivamente à organização como seus recursos, estrutura e características de sua operação. Esta análise organizacional das condições internas da empresa permite a identificação e estudo dos principais pontos fortes e pontos fracos da organização. Os pontos fortes referem-se às forças propulsoras da organização para o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos referem-se às limitações que dificultam ou impedem o alcance desses objetivos, e que devem ser superados (CHIAVENATO, 2001).

Segundo o autor Chiavenato (2001) essa análise interna envolve:

- Análise dos recursos financeiros, equipamentos, máquinas, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, dentre outros fatores que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho e como os objetivos organizacionais foram distribuídos.
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

2.1.1.1.2 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo à organização verifica as condições externas à empresa visando identificar as oportunidades e ameaças ao seu

negócio. Este mapeamento permite antecipar possíveis acontecimentos que influenciam no desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2001)

A análise externa, conforme proposto pelo autor Chiavenato (2001), envolve:

- Mercados de atuação da empresa, suas características atuais e tendências futuras, e por fim as possíveis oportunidades e perspectivas.
- Empresas concorrentes que atuam no mercado, competindo pelos mesmos clientes, consumidores e/ou recursos.
- Situação econômica, tendências políticas, sociais, culturais e legais que afetam a sociedade e as demais empresas do mercado.

Neste sentido as empresas devem estar preparadas para atuar no mercado diretamente influenciado pela globalização da economia, da concorrência e com a evolução cada vez mais rápida das tecnologias. Este ambiente dinâmico torna crescente a complexidade e incertezas dos mercados de negócios sendo essencial o monitoramento constante de suas variáveis.

2.1.1.2 ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler e Keller (2006) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada como análise SWOT (dos termos em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Esta avaliação analisa os efeitos do ambiente interno e externos à organização em seu desempenho.

Para Ferrel e Hartline (2009), "a análise SWOT é projetada para sintetizar ampla gama de informações e ajudar as empresas na transição para um foco estratégico."

Após efetuar análise do ambiente interno à organização, identificando suas forças e fraquezas, e externo analisando as oportunidades e ameaças será necessário organizar de forma estruturada os dados e informações levantadas facilitando o entendimento do contexto organizacional.

A matriz SWOT foi ilustrada na figura abaixo:

FIGURA 2 – MATRIZ SWOT

Matriz SWOT	
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa através do levantamento da teoria relacionada ao desenvolvimento do plano de marketing. Foram coletados dados secundários através de materiais internos à organização, fontes governamentais e sites especializados em comércio exterior. Dados primários foram obtidos através de conversas informais com consultores, gestores e pessoas relacionadas com a empresa.

Os dados obtidos foram analisados e para o desenvolvimento do plano de marketing adotou-se o modelo proposto pelo autor KOTLER e KELLER (2006) que foi descrito no referencial teórico. Este modelo resultou na definição de etapas a serem cumpridas até a finalização do plano de marketing e implementação do projeto. A seguir temos as etapas para o desenvolvimento do plano:

- 1) Análise ambiental
- 2) Análise SWOT
- 3) Segmentação de mercado
- 4) Definição do posicionamento de mercado
- 5) Definição de metas e objetivos de marketing
- 6) Elaboração da estratégia de marketing
- 7) Definição do plano de ação
- 8) Avaliação e controle

4 PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING

4.1 CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA

A WTM do Brasil é uma empresa de Consultoria Especialista em Comércio Exterior com forte experiência em tecnologia da informação aplicada ao seu ramo de negócio. Atua neste mercado desde 2001 e atualmente conta com 21 funcionários. Além da área de tecnologia em comércio exterior, especializou-se também em consultoria para regimes especiais e SISCOSERV (Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio).

Recentemente a empresa passou por reformulações em sua diretoria, sendo que os sócios diretores decidiram dividir a mesma em duas empresas (Itajaí/SC e Curitiba/PR) com autonomia por região de atuação podendo ambas utilizar a mesma marca WTM do Brasil. Entretanto a empresa localizada em Curitiba, através de seus novos sócios, optou por criar uma nova marca chamada UHK Consultoria e Serviços e necessitam desenvolver um plano de marketing para esta empresa. Sendo assim referida neste trabalho apenas como UHK.

O SISCOSERV é um sistema desenvolvido pela Receita Federal e pelo MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) no qual as empresas residentes no Brasil precisam informar todas as suas transações de compra e venda com residentes no exterior que não envolvam produtos, pois para estes já existe o sistema SISCOMEX. As empresas devem registrar neste sistema as transações envolvendo serviços, intangíveis e outras operações que produzam variação no patrimônio. Existe grande dificuldade por parte das empresas em identificar quais são as operações passíveis de registro no SISCOSERV tornando este assunto em uma grande oportunidade de negócio para a WTM do Brasil e o mercado de comércio exterior.

A metodologia de trabalho da UHK privilegia os processos de importação, exportação, câmbio e drawback, tornando os projetos de melhoria de processos e implementação de sistemas de Comércio Exterior mais abrangentes e eficazes. Durante o processo de seleção considera os aspectos tecnológicos e de integração das ferramentas com o sistema corporativo do cliente.

A UHK apresenta produtos e serviços em seu portfólio e estão divididos em categorias conforme abaixo:

Produtos (Softwares de gestão em comércio exterior - Fabricante: Bysoft NSI)

- Ecomex Suite:

Software voltado às indústrias de grande porte sendo comercializado em módulos de acordo com a funcionalidade desejada (Importação, Exportação, Câmbio, Drawback, Siscoserv, Workflow, Portal, Depósito Especial e Afiançado, Recof, Repetro, ZFM, ZPE e IN513).

- Ecomex Line:

Software voltado às indústrias de médio e grande porte sendo uma solução mais enxuta e barata em relação ao Ecomex Suite comercializado apenas nos módulos de Importação, Exportação, Câmbio e Drawback.

- Linha i-Global

Linha de softwares de gestão em comércio exterior para indústrias de pequeno porte e empresas prestadoras de serviço. (I-Import, I-

Export, I-Traffic Import, I-Traffic, I-Broker Import, I-Broker Export, I-Drawback, Smarter e Bysisco).

Serviços

- Assessoria para aquisição de softwares:

Análise de processos, recursos tecnológicos, financeiros e da própria estrutura organizacional do cliente a fim de auxiliar na tomada de decisão de compra do sistema de gestão ideal para cada tipo de projeto.

- Auditoria de Comércio Exterior:

Auditoria nos processos relativos à área de comércio exterior do cliente visando medir indicadores de desempenho e apontar melhorias no processo. Alguns exemplos de pontos de auditoria são listados abaixo:

- Avaliação do real custo anual com fretes internacionais, inclusive diferença de fretes e conformidade fiscal.
 - Identificação dos riscos que a empresa possa estar exposta durante sua operação.
 - Verificação de como a empresa controla todo o ciclo de utilização de containers e equipamentos.
 - Mensurar o nível de gastos com multas e despesas como Demurrage, Detention entre outras.
- Auditoria de Softwares:

Auditoria para medir a aderência do sistema de gestão atual do cliente visando levantar melhorias necessárias para a sua correta utilização.

- Consultoria de processos:

Levantamento de processos e mapeamento do fluxo de importação e exportação visando um profundo entendimento das operações do cliente. A partir dos resultados analisados, utilizando softwares de gestão e ferramentas de *Business Intelligence*, são identificadas oportunidades de melhorias e ganhos nos controles operacionais e de gestão.

- Implementação de softwares:

Implementação e treinamento em softwares de gestão em comércio exterior.

- Regimes especiais e incentivos:

Consultoria para a identificação e elaboração de estratégia para aproveitamento de regimes e procedimentos especiais em comércio exterior (*Drawback*, *Transfer Price*, RECOF e Linha Azul).

- Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior):

Assessoria na instalação do ambiente Siscomex e treinamento na operação do sistema do governo para declarações de importação, exportação, extração de dados, processamento e análise.

- OEA (Operador Econômico Autorizado):

Nesta categoria temos alguns serviços relativos ao novo programa do governo federal. Serviços em OEA:

- Palestras
 - Treinamento *In Company* (Presencial)
 - Assessoria em projeto de certificação no programa do governo federal.
 - Auditoria de manutenção de certificação
- SISCOSERV (Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio):

Nesta categoria temos diversos serviços relativos ao novo sistema de registros do governo federal. Serviços em SISCOSERV:

- Palestras
- Treinamento *In Company* (Presencial)
- Cursos Online
- Auditoria de Registros
- Consultoria de Diagnóstico
- Consultoria de Contingência
- Consultoria de Projeto
- Classificação Fiscal de Serviços
- Planos de Assinatura

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A UHK atua em um mercado extremamente dinâmico e ao mesmo tempo especificamente regulamentado, em que demanda de seus profissionais muita pesquisa, desenvolvimento de projetos complexos e a utilização de

ferramentas tecnológicas visando atender as demandas específicas de seus clientes. Atuar no ramo de consultoria em comércio exterior exige alto nível de serviço com conhecimento técnico aplicado de maneira flexível a cada projeto.

Atualmente o número de empresas importadoras e exportadoras no mercado brasileiro vem sofrendo alterações devido às circunstâncias econômicas dos últimos dois anos. Segundo o site Comex do Brasil (2016) as empresas exportadoras sempre foram minoria no mercado, porém tiveram um crescimento de 5,7% em 2015 em relação ao ano de 2014. Ainda segundo o site este crescimento deve alcançar cerca de 10% em 2016, gerando boas oportunidades para o ramo de consultoria e tecnologia aplicadas ao comércio exterior. Esta mudança acarretada principalmente pela alta no câmbio, com a cotação do dólar americano próxima aos R\$4,00, colaborou com as exportações, mas teve impacto negativo nas importações, sendo prevista uma diminuição no número de empresas neste ramo de atividade. Todavia a quantidade de empresas importadoras e exportadoras continua significativa, girando em torno de 60 mil empresas presentes no mercado. (Comex do Brasil, 2016).

4.2.1 AMBIENTE EXTERNO

4.2.1.1 MERCADO

O mercado de comércio exterior possui diversos segmentos de atuação como o Desembaraço Aduaneiro, Assessoria em Comércio Exterior, Agenciamento de Cargas, Comercial Importadora e *Trading Companies*, Softwares de Gestão e Consultoria.

A UHK atua no segmento de Consultoria e justamente por este motivo depara-se com concorrentes em mais de um dos segmentos supracitados. Isto

se deve ao fato de possuir um amplo portfólio de serviços e intangíveis. Este portfólio de consultoria oferece principalmente serviços, porém classificamos os softwares de gestão, comercializados pela empresa, como intangíveis, pois não são definidos nem como produtos tampouco como serviços.

A UHK possui grande expertise em aliar a tecnologia da informação ao comércio exterior nos projetos de consultoria. Atualmente possui uma parceria com a empresa NSI/Bysoft que é desenvolvedora de softwares de gestão para empresas de todos os segmentos de atuação no comércio exterior. Esta parceria possibilita atender aos segmentos de importadores, exportadores, comerciais importadoras/exportadoras, tradings, agentes de carga e despachantes aduaneiros. Este parceiro destaca-se por ser a única empresa no ramo de softwares de comércio exterior a atender a todos estes segmentos possibilitando uma grande amplitude de atuação no mercado.

A UHK é responsável pela venda e implantação destes sistemas através de equipes capacitadas na área comercial e de consultoria. As vendas são feitas de maneira técnica exigindo conhecimentos em comércio exterior e tecnologia de sistemas. A empresa possui gestores de projetos, consultores de implantação, analista de suporte e desenvolvedores podendo inclusive atuar nas áreas de integração de sistemas. Os softwares de comércio exterior para importadores e exportadores geralmente trabalham integrados aos mais variados sistemas ERPs (Enterprise resource planning) de mercado, desde os grandes players SAP e Oracle até mesmo sistemas próprios das empresas (sistemas legados).

4.2.1.2 CONCORRENTES

A partir destas considerações podemos elencar alguns dos principais concorrentes da UHK com uma breve descrição de seus serviços:

- Canal Aduaneiro (São Paulo-SP)

Empresa do ramo de consultoria, auditoria e treinamentos em comércio exterior, área fiscal e tributária. Atualmente o maior concorrente da UHK no assunto SISCOSERV (consultoria, treinamentos e terceirização). Realizam o trabalho de consultoria presencial e de forma remota, conforme a complexidade do trabalho, assim como acontece com os clientes da UHK.

A terceirização de registros no Siscoserv ocorre de maneira diferente entre as duas empresas. O Canal Aduaneiro envia planilhas para que o cliente preencha as informações que deseja enviar ao SISCOSERV e posteriormente carrega as informações no sistema Bysisco (pertencente ao fabricante Bysoft) para então transmitir ao SISCOSERV. Neste cenário o cliente assume os riscos pela informação prestada ao governo. Já a UHK possui um sistema informatizado chamado iServices, desenvolvido internamente, onde os clientes podem optar pela inclusão das informações pela equipe da UHK (Terceirização Completa – UHK assume os riscos pela informação prestada ao governo) ou o próprio cliente incluir as informações no sistema iServices (Terceirização Parcial – risco compartilhado) e a equipe da UHK efetuar as conferências e posteriormente enviar ao SISCOSERV.

Sendo assim identificamos uma vantagem competitiva a ser explorada pela UHK devido à tecnologia empregada em seu serviço e a possibilidade redução de custos ao cliente uma vez que no modelo de Terceirização Parcial temos um custo menor do que o concorrente. Já na Terceirização Completa o custo é semelhante, porém com a comodidade de o cliente não precisar preencher planilhas e somente enviar a documentação de seu processo à UHK. Além disso, neste último modelo a UHK assume os riscos pela informação prestada ao governo.

- BECOMEX (Joinville-SC)

Empresa do ramo de consultoria e tecnologia aplicada à gestão tributária e de comércio exterior. Concorrem nos serviços de consultoria de

regimes especiais (Drawback, Ex-tarifário, Repetro, etc), SISCOSERV (consultoria, treinamentos, terceirização e SAAS) e Tranfer Pricing.

A consultoria é prestada pela BECOMEX apenas de forma presencial, o que em muitos casos torna-se um empecilho ao cliente, pois dependendo de seu porte e localização os custos podem ser determinantes no processo de compra. Já a UHK possibilita, conforme a complexidade do projeto, a execução de forma remota.

O ramo principal de atuação da BECOMEX é a venda e implementação de sistemas de gestão de comércio exterior. Possuem grande expertise em desenvolvimento de sistemas de gestão adquirida ao longo do tempo. Neste sentido assumem o custo de desenvolvimento dos sistemas, mas por outro lado recebem todo o faturamento pelas vendas destes sistemas. Diferentemente da UHK que comercializa e implementa sistemas desenvolvidos por parceiros de negócio (NSI e Bysoft). Neste caso o custo de desenvolvimento dos sistemas é do parceiro enquanto a UHK recebe uma comissão pelas vendas e todo o faturamento da implementação.

Apesar de atuarem no ramo de tecnologia a terceirização de registros no SISCOSERV é feita de forma manual diretamente no site do governo, não possuindo neste momento um sistema informatizado para a terceirização. Neste caso o custo e valor de venda de serviço são elevados.

- Martinelli Advogados (Joinville-SC)

Escritório de advocacia de grande porte e renome no mercado nacional. Concorre diretamente com a UHK no assunto SISCOSERV (consultoria e treinamentos), regimes especiais (Drawback, Ex-tarifário, etc) e no Operador Econômico Autorizado – OEA.

A Martinelli Advogados possui grande expertise no ramo jurídico sendo especialistas neste assunto por atuarem a muitos anos neste mercado e, portanto tendo sua marca consolidada. Em contrapartida iniciaram as

atividades no ramo de consultoria em comércio exterior recentemente o que dificulta sua visibilidade neste mercado.

Atualmente concorrem diretamente com a UHK no assunto SISCOSERV nos serviços de consultoria e treinamentos, não disponibilizando o serviço de terceirização aos seus clientes. Outro fator de desvantagem em relação à UHK é o alto valor de venda de sua consultoria.

- Aduaneiras (São Paulo-SP)

Empresa do ramo de consultoria, cursos e treinamentos especializados, livraria e editora de conteúdo relacionado ao comércio exterior. Empresa de porte médio, porém de grande renome no seu segmento. Concorre diretamente com a UHK em cursos, treinamentos e consultoria em comércio exterior em geral. Além disso, oferece a consultoria em regimes especiais (Drawback, Ex-tarifário, Repetro, etc).

4.2.1.3 CLIENTES

O mercado de empresas que possuem atividades relacionadas à área de comércio exterior de bens e serviços, seja na importação ou na exportação, torna-se bastante amplo se considerarmos a maioria dos setores da indústria e comércio no país. Conforme mencionado anteriormente, os dados do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2016) relacionam aproximadamente 60.000 empresas, entre importadores e exportadores, sendo assim um horizonte muito vasto para as empresas de consultoria. (MDIC, 2016).

Dentre os setores atendidos pela UHK temos a indústria como um todo, transportes, telecomunicações, educacional, comércio eletrônico, moda e

outros. Estão relacionados abaixo alguns exemplos de empresas atendidas no âmbito da consultoria e terceirização de serviços.

- Grupo Gerdau – Projeto de consultoria para adequação do *compliance* na organização envolvendo as atividades de comércio exterior de bens e serviços.
- Randon – Projeto de consultoria em SISCOSERV para adequação do processo de contratação e venda de serviços e posterior declaração ao governo.
- Mitsubishi – Projeto de implementação de software de gestão de comércio exterior na importação, exportação e câmbio.
- Rede Globo de Televisão, Globosat e Fundação Roberto Marinho – Projeto de consultoria em SISCOSERV realizando o mapeamento das operações de compra e venda de serviços e intangíveis.
- Saraiva – Projeto de consultoria em SISCOSERV e serviço de terceirização de registros no site do governo. Implementação de sistema para registro.

4.3 ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA

a) Forças

- Tecnologia em Siscoserv: a UHK possui atualmente o melhor sistema de terceirização do mercado no qual o cliente pode acompanhar e participar do processo de registro no SISCOSERV de acordo com sua capacidade financeira e operacional.
- Tecnologia em sistemas de gestão: no ramo de comercialização de sistemas de gestão a UHK trabalha em parceria com a empresa NSI/Bysoft a qual possui softwares que atendem às empresas de qualquer ramo no comércio exterior.

- Preço: os valores praticados na consultoria, treinamentos e terceirização de registros em SISCOSERV estão competitivos em relação ao mercado ou até mesmo abaixo dos principais concorrentes.
- Estrutura enxuta: atualmente a UHK possui um custo fixo muito baixo de operação. Estrutura física barata (*coworking* – local com escritórios compartilhando serviços), poucos funcionários, servidores em nuvem, despesas de consultoria por conta do cliente.
- Experiência: a UHK possui consultores com experiência de mais de 40 anos nas áreas de comércio exterior, fiscal e contábil.

b) Fraquezas

- Área de vendas: a área de vendas atualmente conta com apenas 01 vendedor técnico e 01 assistente para a qualificação de leads.
- Poucos recursos para investimentos: atualmente a UHK possui recursos limitados a sua operação.
- Área de atendimento ao cliente: apesar de os clientes serem atendidos com excelência nos projetos, falta uma equipe fixa para atender as dúvidas do dia-a-dia dos clientes. As dúvidas são atendidas pelos consultores conforme brechas nas agendas.
- E-commerce: diferentemente de seus concorrentes a UHK ainda não possui uma estrutura de comércio eletrônico para impulsionar as vendas.

4.4 ANÁLISE SITUACIONAL EXTERNA

a) Oportunidades

- Mercado em crise: levando em consideração a atual crise financeira do país, as empresas necessitam buscar soluções para baixar o custo de suas operações. A consultoria possibilita a otimização de custos através de ferramentas de gestão, enquadramento em regimes especiais, reformulação de processos logísticos, dentre outras estratégias.
- OEA – Operador Econômico Autorizado: surgimento de novo programa da Receita Federal brasileira, em conjunto com as demais aduanas ao redor do mundo, que visa certificar empresas do comércio exterior para facilitar as operações de tais empresas. Esta certificação será feita com o auxílio das consultorias especializadas.
- Parcerias iminentes: a UHK está firmando uma parceria com a UHY Moreira (grande empresa do ramo de consultoria fiscal e tributária) para atuar nas certificações das empresas no programa OEA. A UHK está negociando uma parceria com a empresa CONEXOS, desenvolvedora de softwares de gestão empresarial (ERPs) especializados para empresas de serviços, abrindo novas oportunidades de negócio.
- Internacionalização de empresas: Apesar do crescimento ainda moderado existe uma tendência no aumento da busca pelo mercado internacional pelas empresas brasileiras. Este processo demanda conhecimentos específicos para que a operação inicie corretamente e garanta o sucesso dos clientes.

b) Ameaças

- Marketing dos concorrentes: os grandes concorrentes possuem alta disponibilidade de recursos para aplicar em ações de marketing, tendo maior visibilidade no mercado.

- Facilidade de entrada de novos concorrentes em SISCOSERV: neste segmento de SISCOSERV os despachantes, que operacionalizam as importações e exportações dos clientes, podem assumir os registros no sistema, ainda que não tenham a devida instrução para este trabalho. Além disso, por se tratar de uma obrigação perante o fisco nacional, os escritórios de contabilidade que atendem as empresas estão sendo solicitados por seus clientes a assimilar esta atividade em sua assessoria mesmo não sendo especialistas no assunto.
- Oscilações devido à crise econômica e política: devido ao momento de crise instaurada no país as empresas tendem a segurar investimento em sistemas e consultorias com receio de faltar recursos para suas operações.

4.5 ANÁLISE SWOT

4.5.1 MATRIZ SWOT

Analisando as informações obtidas nos itens anteriores elaboramos a matriz SWOT apresentada abaixo.

QUADRO 1 – MATRIZ SWOT

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crise • OEA – Operador Econômico Autorizado • Parcerias iminentes • Internacionalização de empresas 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em comunicação de marketing dos concorrentes • Facilidade de entrada de novos concorrentes em SISCOSERV • Oscilações devido à crise
<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia em SISCOSERV • Tecnologia em sistemas de gestão • Preço competitivo • Estrutura enxuta • Ampla experiência 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de vendas com poucos profissionais • Falta Área de atendimento ao cliente • Falta E-commerce

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado foi desenvolvida primeiramente com base nas empresas brasileiras importadoras e exportadoras de mercadorias. Todavia este número de empresas é considerado aproximado à totalidade do segmento definido, pois as empresas importadoras e exportadoras de serviços e intangíveis também podem e devem ser consideradas potenciais clientes para a empresa e não estão contempladas em tais estatísticas.

Os dados obtidos no site do MDIC (2016) demonstram o panorama geral das empresas brasileiras presentes no comércio exterior de mercadorias por tipo de operação, ou seja, importadoras e exportadoras. (MDIC, 2016).

QUADRO 2 – EMPRESAS NO COMÉRCIO EXTERIOR DE MERCADORIAS POR TIPO DE OPERAÇÃO (IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO).

Comércio Exterior de Mercadorias - Ano: 2015	Qnt. de Empresas
Exportadores	11.354
Importadores	35.217
Exportadores e Importadores	12.194
TOTAL GERAL	58.765

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Além das empresas importadoras e exportadoras de mercadorias, temos os segmentos de serviços em geral, intangíveis e os prestadores de serviço em comércio exterior como potenciais clientes da UHK. Os prestadores de serviços em comércio exterior são empresas de agenciamento de cargas, despachantes aduaneiros e contabilidade (que atendem empresas importadoras e exportadoras) que também fazem parte do público-alvo da UHK.

A UHK possui exclusividade na comercialização de sistemas de seus parceiros na região Sul do país e deverá seguir esta condição já estabelecida na política de parceria entre as empresas. Já para os serviços de consultoria,

treinamentos e terceirização pretende ofertar no mercado nacional como um todo, não tendo limitação por região. Este fato não influencia na precificação dos serviços, pois nos casos de clientes fora da região de Curitiba-PR os clientes assumem os custos de deslocamento, estadia e alimentação dos consultores, sendo esta uma prática de mercado.

4.7 POSICIONAMENTO

A UHK deverá posicionar seus produtos e serviços de maneira que o mercado reconheça a empresa como solução em comércio exterior, aliando tecnologia, *know-how* e atendimento personalizado. Isto devido ao fato de que cada cliente possui diferentes modelos de negócio, tipos de produto/serviço, diferentes portes e complexidade de processos consequentemente com diferentes demandas, mas sempre buscando aperfeiçoar suas operações de comércio exterior.

A estratégia de posicionamento da empresa referente ao preço será definida de forma diferente para produtos e serviços. O valor dos produtos (sistemas de gestão de comércio exterior) comercializados segue a política de preço de seus parceiros desenvolvedores. No caso dos serviços de consultoria, treinamentos e terceirização prestados e comercializados seguirão a média de mercado, pois acreditamos que preço e qualidade seguem lado a lado no processo de decisão de compra dos clientes deste segmento.

4.8 OBJETIVOS E METAS DE MARKETING

Os objetivos e metas de marketing foram definidos com base na análise SWOT buscando aproveitar as oportunidades identificadas considerando suas forças, buscando amenizar os riscos e ameaças do mercado em que atua.

Objetivos:

- Maximizar as vendas em relação ao fluxo de geração de demanda decorrente das atividades de marketing.
- Internacionalizar a organização na prestação de serviços de consultoria em comércio exterior na região do MERCOSUL.

Metas:

- Aumentar em 25% o faturamento mensal até o final do ano de 2016.
- Ampliar em 30% a carteira de clientes de terceirização de registros em SISCOSEV (faturamento recorrente).
- Atender ao menos uma empresa na Argentina e Paraguai até o segundo semestre de 2017.

4.9 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O desenvolvimento da estratégia de marketing possibilita atingir os objetivos previamente definidos através de ações relativas ao composto de marketing (produto/serviço, preço, praça e promoção).

a) Produto/Serviço

A estratégia de produto/serviço será focada na capacitação de um consultor e de um analista comercial em língua estrangeira (Espanhol) para possibilitar a venda e atendimento a clientes presentes no MERCOSUL.

b) Preço

A estratégia de preços será tratada de maneira distinta entre produtos e serviços. Isto se deve à existência de produtos, de propriedade legal de parceiros, e serviços de execução própria pela UHK.

- **Estratégia de preço para produtos**

A política de parceria define que a Bysoft NSI desenvolverá os sistemas, dará suporte e atendimento aos clientes enquanto a UHK atuará como canal de vendas responsável pelo atendimento à região sul do país. Receberá comissão de 25% sobre o valor líquido da venda e poderá faturar integralmente os valores de serviços de implantação e treinamento.

- **Estratégia de preço para serviços**

- Serão concedidos descontos progressivos, no valor bruto da proposta, de acordo com a quantidade de dias de consultoria necessários para conclusão do projeto. Desconto: 2% ao dia (a partir do 2º dia)

Exemplo:

- 01 dia de consultoria = R\$2.000,00

- Projeto de 05 dias

Valor bruto da proposta = R\$2.000,00 x 5 = R\$10.000,00

Desconto (8%) = R\$800,00

Valor líquido = R\$9.200,00

- Promoção de registros em contingência: Terceirização de registros no SISCOSEV que estiverem atrasados, geralmente em grande quantidade acumulada, terá desconto de 50% em relação ao valor regular do registro.
- Preços especiais para a aquisição de serviços via *e-commerce*.

c) Praça

A estratégia de distribuição (praça) desta empresa de consultoria contará com a venda direta, através de prospecção e visitas comerciais pelos vendedores, e indireta através de parceiros de negócio. Além disso, a estratégia apresentará também a venda no mercado digital. A seguir temos algumas ações para auxiliar na estratégia:

- Mudar a localização do escritório para uma sede arborizada, com estacionamento próprio e sala de reuniões para recepção de clientes.
- Desenvolver novas parcerias com empresas prestadoras de serviços em comércio exterior.
- Desenvolver a plataforma de *e-commerce*, bilíngue (português e espanhol) para posterior abertura em países do Mercosul, com o auxílio de empresas especializadas.

d) Promoção

- Ampliar o número de funcionários na área comercial com a contratação de ao menos dois novos vendedores.

- Investir em propaganda em revista especializada.
- Contratar empresa especializada em serviços de marketing digital para realizar a comunicação.

4.10 PLANO DE AÇÃO (CRONOGRAMA)

O planejamento das atividades a serem executadas, definição de prazos, responsáveis e levantamento de custos foi organizado em um cronograma para que seja possível implementar o plano de marketing de maneira consistente e eficaz. Este cronograma deverá ser compartilhado com os gestores e colaboradores de modo que toda a organização se comprometa no alcance dos resultados e consequentemente atinja os objetivos deste plano. O cronograma consta no quadro 3 na página a seguir.

4.11 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A avaliação e controle deste plano de marketing ocorrerão mensalmente através de reuniões gerenciais entre os responsáveis pelas ações previamente definidas. Estas reuniões terão o objetivo de verificar se as atividades estão sendo cumpridas dentro do prazo definido e se o orçamento está de acordo com o previsto.

Esta etapa será fundamental para que se alcancem os objetivos definidos pelo plano de marketing e caso seja necessário realizar possíveis correções ou adaptações, isto ocorra em tempo hábil. Assim garantimos que o plano de marketing esteja sempre atualizado.

QUADRO 3 – PLANO DE AÇÃO (CRONOGRAMA)

Ação	Responsável	Custo aprox.	Período											
			Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17
Mudança de sede	Gerente Adm.	R\$ 2.500,00		R\$ 2.500,00										
Desenvolvimento de novas parcerias	Gerente Comercial	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Desenvolvimento da loja virtual (e-commerce)	Gerente Adm./Com.	R\$ 5.500,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00										
Contratação de assessoria em marketing digital	Gerente Comercial	R\$ 7.200,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Investimento em mídias digitais (Google Adwords e Facebook)	Gerente Adm./Com.	R\$ 2.400,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Contratação de 01 Analista Comercial	Gerente RH	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Anúncio na revista Porto S/A (1/8 de pág. - 10,5 x 12,5cm)	Gerente Comercial	R\$ 1.490,00					R\$ 745,00		R\$ 745,00					
Capacitação em língua estrangeira (2 funcionários)	Gerente RH	R\$ 4.500,00				R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de consultoria em comércio exterior no Brasil é bastante concorrido pelo fato de empresas de outros segmentos, também prestadores de serviços, como despachantes, agentes de carga, assessoria aduaneira e até mesmo assessoria jurídica competirem entre si em determinados serviços. Desta forma se faz necessário que a empresa busque soluções inovadoras e comprove a expertise perante os clientes.

A UHK passa por um processo de estruturação organizacional desde sua criação e atuação desvinculada da WTM do Brasil que agora atuam como parceiras de negócio. Tendo em vista este momento inicial de atuação no mercado nacional, porém especialmente na região do Paraná, este trabalho deve contribuir na construção de sua imagem através de atividades de marketing definidas de maneira estruturada. Espera-se que os objetivos definidos previamente sejam alcançados após a conclusão do plano de ação.

O mercado de consultoria, treinamento e terceirização em SISCOSERV está num momento muito bom em que as empresas necessitam de um suporte especializado e existe um receio de que a Receita Federal venha a autuar as empresas que não se adequarem à legislação. Sendo assim as ações de marketing da WTM do Brasil juntamente com a UHK geram um considerável fluxo de oportunidades que deverão ser assimiladas pela equipe comercial da UHK buscando a máxima conversão em vendas e consequente maximização dos resultados.

Acreditamos que com a contratação de vendedores técnicos e capacitação dos mesmos as vendas ocorrerão de forma natural. Além disso, a mudança de sede para um espaço mais agradável para o trabalho e recepção de clientes contribuirá com a motivação de toda a equipe. Sem contar com o desenvolvimento do *e-commerce* que dará mais visibilidade e alcance neste mercado, pois como a prestação de serviços ocorre de forma remota ou diretamente no cliente o sucesso da UHK não tem fronteiras.

REFERÊNCIAS

CHIVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol. 1, 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2001.

FERREL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GOMES, I.M. (2005). **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Hall, 2012.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>> Acesso em: 16/03/2016.

Comex do Brasil. **Número de empresas exportadoras aumenta; crise e alta do dólar reduzem total das importadoras**. Disponível em: <<https://www.comexdobrasil.com/numero-de-empresas-exportadoras-aumenta-crise-e-alta-do-dolar-reduzem-total-das-importadoras/>> Acesso em: 16/03/2016.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>> Acesso em: 29/03/2016.